مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص779- ص817، يونيو 2007
ISSN 1726-6807, http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/

تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية – غزة – وجهة نظر ذاتية

د. رشدي عبد اللطيف وادي **أ. كامل ماضي**
قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة ماجستير إدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين

تاريخ استلام البحث : 2005/2/24م **، تاريخ قبول البحث :** 2007/4/25م

ملخـص : شـملت هذه الدراسة تحليلا للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسـلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانة على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 26 مديـرا، وقـد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، ومنها ما يلي:-

1- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.
2- لـيس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة.
3- لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.
4- توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:-

1- الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة مما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي.
2- توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.
3- تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.
4- تركـيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث حول المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصه من أدبيات.
5- التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء.

Career Path Planning at the Islamic University of Gaza : Directors Point of View

Abstract: This study aims to analysis factors affecting career of planning managers in the Islamic University of Gaza. A questionnaire was distributed among 26 managers in the university, the researchers used questionnaire as a tool to collect data. This study got the following results:-

1- There is a clear understanding for career among the managers of the university.
2- The manager is not free, to select his job, because of other reasons in addition to the jobs availability.
3- The rules and regulation in the university don't help in career planning for managers.
4- There is a relationship between the experience and the adaptation of the manager to his job.

Also the study concluded the following recommendations:-

1-Developing the rules and regulations of the university, to improve the planning of career.
2- The employee must be free to select his job.
3- Strengthening the power points of managers and employees in the university.
4-The researchers must concentrate on the career studies, and enrich this field of study.
5-Concentrating on efficiency in selecting managers.

المقدمة

احتلـت الدراسات الإدارية موقعا هاما بين البحوث الدراسات الحديثة، وقد زاد الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسات اليوم، وفي زيادة الإنتاج، وما لهذا الأمر من أثر على جميع مناحي العمل في المؤسسة، ومن ضمن هذه الدراسـات كـان تسليط الضوء على المسار الوظيفي، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الإدارية، وقد تم مراجعة العديد من الدراسات السابقة بخصوص المسار الوظيفي، تبين قلة الدراسات المقدمة في هذا الإطار في البيئة العربية[1]. وقد كانت هذه الدراسة ضمن الدراسات التـي تسـعى لإثـراء هـذا الجانب في العالم العربي على وجه العموم وقطاع غزة على وجه الخصوص.

وتنبع أهمية العنصر البشري من الفلسفة التي تسير عليها الجامعة، حيث تهتم بالعنصر البشـري بشـكل كبير، ويقول ا سبحانه "ولقد كرمنا بني آدم"، ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالعنصر البشري، ولقد أولينا هذه الدراسة أهمية كبيرة انطلاقا من هذه الفلسفة.

وقـد أجريـت هذه الدراسة على المدراء العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، للتعرف علـى عملية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة، والعناصر المؤثرة في اختيار المدير لوظيفته. كمـا تعمل هذه الدراسة على تحديد المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي والعمل على حلها.

أهداف الدراسة

تهدف الدارسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:-

1- تحديد مدى وضوح الصلاحيات والحرية في اختيار للموظف للمسار الوظيفي.
2- تحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف والوظائف التي يقوم بها.

---

1. نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمدرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995، ص52

3- التعرف على الدوافع الشخصية وعلاقتها باختيار الموظف للوظيفة التي يقوم بها.
4- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في اختيار المدير للموقع الوظيفي الذي يشغله.
5- تحديد العوائق الشخصية في طريق تخطيط المسار الوظيفي للمدير في الجامعة.
6- إثراء دراسات المسار الوظيفي في قطاع غزة.
7- تقديم التوصيات اللازمة بخصوص الارتقاء بالمسار الوظيفي في الجامعة الإسلامية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة أنها تمثل إضافة لأدبيات الإدارة في البيئة العربية، والفلسطينية. كما تعتـبر إضـافة ذات معنى بالنسبة لأدبيات المسار الوظيفي، حيث يعد العنصر البشري من أهم المـوارد فـي المؤسسات بشكل عام، إضافة لاهتمام إدارة الجامعة الإسلامية به. كما أن ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة المطلوبة من العنصر البشري، والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المستمرة على الصعيد العالمي، يتطلب المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري. كما أن التنمـية والـتطوير الإداري بمختلف أبعاده أصبح متطلبا ضروريا للعنصر البشري في المؤسسة المعاصـرة. وينعكس ذلك كله على أداء الموظف وإنتاجيته، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق مزيد من الأرباح والتقدم للمؤسسة.

مشكلة البحث

تتمـثل مشـكلة البحث في عدم قدرة المدير في الجامعة الإسلامية التعرف على فرص التطور الوظيفي له في المستقبل. حيث تقف هذه المشكلة عائقا في تطوير المدير لنفسه والارتقاء بهـا. ممـا أوجـد نمطـا من المدراء غير قادرين على التطوير سواء في إطار العمل أو على المسـتوى الشخصـي. كما تقف هذه المشكلة عائقا في طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسـب والتـي تعتـبر أساسـا سليما لإدارة الموارد البشرية. كل هذا ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، ويقلل من إنتاجية المدير فيها.

فرضيات الدراسة :

1- الفرضـية العامـة الأولـى : توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفـي، وحرية اختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، والتدريب العملي، والكفاءة، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

أ- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ب- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية اختيار الوظيفة وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ج- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل العلمي، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

هـ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب العملي، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

و- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين الكفاءة، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

س - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الشخصية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ص - توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

2- **الفرضـية العامة الثانية**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب، والأنظمة واللوائح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء من جهة، وتوفير الجو المناسب للمسار الوظيفي من جهة أخرى.

أ- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب، وبين التخطيط للمسار الوظيفي.

ب- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين توفر الأنظمة واللوائح والقوانين، وبين التخطيط للمسار الوظيفي.

ج- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين توفر الوصف الوظيفي، وبين توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

د- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين توفر البرامج التدريبية، وبين توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

هـ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر تقييم الأداء، وبين توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

3- **الفرضـية العامة الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية والمادية والاجتماعية، واختيار المدير للوظائف التي يشغلها.

أ- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية، وبين اختيار المدير للوظيفة التي يشغلها.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ببين الدوافع المادية، واختيار المدير للوظيفة التي يشغلها.

ج- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين الدوافع الاجتماعية، واختيار المدير للوظيفة التي يشغلها.

4- **الفرضـية العامـة الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية، وفـرص الـتقدم الوظيفـي، وتطوير الذات، والإبداع والتجديد، واختيار المدير للموقع الذي يشغله.

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

ب- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الذات، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

هـ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

و- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين الإبداع والتجديد، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

س- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين وجود آفاق عمل أفضل، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

ص- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود علاقات شخصية أفضل، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

5- **الفرضية العامة الخامسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الشخصية والثقافية والاجتماعية والمادية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الشخصية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ب- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الثقافية، والتعليمية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

6- الفرضـية العامـة السادسـة : توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين التوعية الاجتماعية والـتطوير والتدريب والتأهيل المهني، وتوفير المناخ الملائم للأمان الوظيفي، وتطبيق أسس الجدارة من جهة، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية من جهة أخرى.

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوعية الاجتماعية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير، والتدريب، والتأهيل المهني، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

ج- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

د- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين وجود المناخ الملائم للاستقرار، والأمان الوظيفي، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

و- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس الجدارة، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

منهجية البحث

أولا: منهج الدراسة

اسـتخدم الباحـثان المـنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم مسالة تخطيط المسـار الوظيفـي للمـدراء في الجامعة الإسلامية، وذلك من اجل التعرف على ما يخص هذه المسالة من عوائق وتقديم النصح لهم من اجل التخاص من هذه العوائق، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة والعينة

يتألف مجتمع الدراسة من مجموع المدراء في الجامعة الإسلامية بما فيهم مدراء الدوائر الإدارية، والكليات الأكاديمية في الجامعة، حيث بلغ عددهم 26 مديرا وقد استخدم الباحثان طريقة المسـح الشـامل من اجل جمع البيانات، ووزع الباحثان على مجتمع الدراسة استبانة تم إعدادها مسبقا. وتم استرجاع 25 منها، وهي عينة كافية لعملية الدراسة.

أداة الدراسة:

اسـتخدم الباحثان الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم في ضوء أهداف الدراسة تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول : يتناول المعلومات الشخصية عن أفراد مجتمع الدراسة، ويتكون من 7 فقرات.

القسم الثاني : ويتكون من ستة محاور تتناول عملية تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية وما يخص هذه المسالة من عوائق، والمحاور مقسمة على النحو التالي:

المحـور الأول : مـدى توفر العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي ومدى انطباقها على الموظفين، ويحتوى هذا المحور من 8 فقرات.

المحـور الثانـي : مـدى مسـاهـمة عناصر مثل الجو التنظيمي والأنظمة والقوانين والبرامج التدريبية ، وتقييم الأداء في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي، ويتكون من 5 فقرات.

المحور الثالث : بيان دوافع الموظفين لاختيار وظائفهم، ويتكون من 3 فقرات.

المحـور الرابع : مدى إسهام الحوافز المادية والمعنوية، إضافة لعناصر أخرى مثل فرص التقدم الوظيفـي، وفـرص التطوير الذاتي، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، في تغيير الموظفين لوظائفهم، وتتكون من 15 فقرة.

المحور الخامس: يبين معوقات تخطيط المسار الوظيفي لدى الموظفين، ويتكون من 5 فقرات.

المحور السادس: يبين العوامل المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي، ويتكون من 5 فقرات.

وبذلـك يكـون عـدد فقـرات الاستبانة 41 فقرة وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة كالتالي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	متردد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثالثا: أساليب جمع البيانات

تعـتمد هـذه الدراسة على أساليب ومصادر علمية عديدة ومترابطة هي الأسلوب الوصفي التحليلـي، كمـا تسـتند في منهجيتها على مصدرين أساسيين من مصادر المعلومات والبيانات وهما:-

1- المصـادر الـثانوية وتشـمل الكتب ومصادر المعلومات الموجودة في المكتبات، وشبكات الانترنت.
2- المصـادر الأولـية وذلـك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيانات المعدة لهذا الغرض وتحليلها.

تعريف المسار الوظيفي:

يشـير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغـض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد. ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء[1].

كما يحتمل مفهوم المسار الوظيفي معاني عديدة، منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة في مجال من المجالات العملية، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة أو تحقيق للذات، أو غيرها من المكاسب.

ويميز بعض الكتاب بين جوانب مختلفة للمسار الوظيفي، تتضمن المسار الوظيفي ذاته أو ما يطلق عليه بالإنجليزية Career، وتخطيط المسار الوظيفي الذي يسمى بالإنجليزية Career Planning، ومسالك المسار الوظيفي أي Career Pathing. وفيما يلي توضيح لهذه المصطلحات[2] :-

المسـار الوظيفي : يتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية.

تخطـيط المسار الوظيفي: عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى.

مسـالك المسـار الوظيفـي: ويطلق على تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية.

---

(1) نائل العواملة، مرجع سابق، ص54

(2) المرجع السابق، ص55

مـن خلال دراسة المصطلحات المذكورة أعلاه يتبين أهمية العنصر البشري، وضرورة الارتقاء به، وتطوير قدراته من أجل شغل الوظائف بأهل الكفاءة من العناصر البشرية.

المسار الوظيفي في الجامعة الإسلامية – بغزة:

في الإطار الأكاديمي: معيد، مدرس، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ.

في الإطار الإداري: موظف إداري، رئيس قسم، مدير.

في إطار الخدمات: عامل خدمات، مشرف، رئيس قسم.

ونلاحظ انحسار الفرص الوظيفية في شريحة الخدمات حيث لا توجد فرص للتقدم في هذا السلم.

تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تأخـر الاهـتمام بالمسـار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفـي فـي حـياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف. ولكن نظرا للـتطور الحديـث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر. وقد ساعدت العديـد مـن العوامـل فـي التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل[1] :-

1- غمـوض مفهـوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.
2- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
3- اعـتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.
4- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
5- نقـص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
6- عـدم فعالـية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
7- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

---

[1] نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص56

العوامل التي أدت تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي:-

1- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
2- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
3- توسـع مجـالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشري.
4- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.
5- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.
6- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به[1].

ورغـم هـذه العوامـل إلا أن العـالم العربي يفتقر للعديد من الدراسات التي تعالج المسار الوظيفي، مما يلق العبء الأكبر على الباحثين للتركيز على هذا المجال من مجالات البحث.

مراحل تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة:

يرى جورج شتياينر George Steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي[2] :-

1- تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.
2- تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.
3- تحديد الأهداف طويلة الأمد.
4- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
5- تحديد النشاطات والمهمات والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
6- الـبرمجة أي وضـع جـدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للأدبيات الخاصة بهذا الإطار، حيث تبين قلة عدد الدراسات المـتاحة خاصـة باللغـة العربـية، فقد تم الحصول على الدراسات التالية سواء كان في مجال الدراسات العربية أو الأجنبية:-

---

(1) نائل العواملة، مرجع سابق، ص56
(2) نائل العواملة، مرجع سابق، ص60

أولا: الدراسات العربية:-

1- **دراسة سلطان نايف أبو تايه، 2001م**، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي – دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، توظف هذه الدراسة نموذج العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، إذ تتضمن هذه العوامل المؤثرة التي تم اعتمادها في الدراسة عوامل هيكلية، وأخرى سلوكية. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:-

- وجود علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة بين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، بحيث فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته 1.7% من التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي حتى على مستوى معنوية أقل من 0.010.

2- **دراسة شديفات – 1999م**، أثر برنامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد، رسالة ماجستير. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم أثر برنامج الإدارة الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي الأردني – على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد. وقد بينت النتائج أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر على أداء الموظف الحكومي في محافظة إربد بشكل واضح.

3- **دراسة العواملة - 1995م**، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. تهدف الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظريا وبيان جوانبه والتطبيقية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت أربعمائة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ما يلي:-

أ- تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة.

ب- ضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة.

ج- تشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات النظرية والميدانية في مجال المسار الوظيفي بغية سد الفجوة الواضحة في أدبيات الإدارة العربية في هذا المجال. كما أوصت

الدراســة بضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية في الأردن بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار.

4- **دراســة عسكر – 1990م ،** المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة – دراســة تحليلــية لجوانب التوافق والتعارض. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أهداف المسار الوظيفــي للفرد، وعمليات التطويع الاجتماعي التي تحدث في المنظمات العربية، ثم توضيح مــراحل تطــور المسار الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوافق والتكامل بين أنشطة التطويع الاجتماعي، وتطوير المسار الوظيفي للفرد يحقق أهداف الفرد والمنظمة وهذا يحقق فعالية أكثر للمنظمة.

5- **دراســة عمار- 1982م** ، الترقية كدعامة أساسية في نظام الخدمة المدنية. تناولت الدراسة طبــيعة الترقــية وأهدافهــا والأســاليب المختلفة، كنظام الجدارة، والأقدمية، نظام الأسس المــتعددة، وقارنت بين الأساليب ومزاياها وعيوبها. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إعــادة الــنظر فــي النظام القائم وتطبيق نظام أكثر توازنا يراعي أداء العامل، وشخصيته، وخبرته في مجال العمل.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:-

1- **دراســة جــيفري جريــن هوز وآخرون – 1995م** ، دور تحديد الأهداف في إدارة المسار الوظيفي، تهدف هذه الدراسة إلى فحص الظروف التي يتم في إطارها تحديد الأهداف والتي تســاهم في وجود إدارة المسار الوظيفي بشكل فعال. وتوجد وجهات نظر معينة حول إدارة المســار الوظيفي كعملية تتم عبر الأفراد الذي يتخذون القرارات بخصوص حياتهم. وتشير الدراســة إلــى دور عملــية تحديد الأهداف في إدارة المسار الوظيفي والتي تحدد العناصر المهمة في عملية تحديد الأهداف.

2- **دراســة – أوربــن كرستوفر – 1994**. الأثر التنظيمي والفردي على إدارة ونجاح المسار الوظيفــي هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار التنظيمية والفردية على نجاح مهنة 120 مدراء إشــرافيين، ولقد تم تحديد مقياس خاص مكون من 35 بند لقياس لإدارة المسار الوظيفي، تم تطويره في ورشة عمل عقدت بالتنسيق مع 10 مدراء لشؤون الموظفين من مؤسسات تشغل المشــاركين. وقــد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط مميز بين إدارة المسار الوظيفي، ومؤشــرات نجاح المسار الوظيفي. كما أن هناك ارتباط مميز بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي، ومؤشرات نجاح المسار الوظيفي.

3- **دراسـة ألان فـيش، وجـاك وود- 1993**، تحدي لممارسة إدارة المسار الوظيفي، بدأت الدراسة بسلسلة من ثلاث مقالات تتحدث عن أدبيات وممارسة إدارة المسار الوظيفي. وتبدأ هذه السلسة بالسؤال حول التصور المبدئي عن المسارات الوظيفية، ومراكزها الكبيرة داخل المنظمات، والمسائل المتصاعدة في الإطار. وتقترح الدراسة أن الصناعة والمسار الوظيفي العالمـي المتـنقل لـيس فعالا فحسب، بل بدأ يكسب درجة من الأهمية بشكل متزايد. ومع مراعاة الطبيعة المتغيرة لمجتمع الأعمال العالمي، وممارسات المدير الواضحة بشكل متزايد، والتـي تتحول بشكل ملحوظ كما هي الحاجة إلى مسار وظيفي خلاق للمدراء. وتبدو الحاجة ملحة لفحص قدرة المدراء على التنقل وممارسات المسار الوظيفي أصبحت ظاهرة للعيان.

4- **دراسـة تشو وآخرون – 1993م**، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للمدير في هونغ كونغ، تركـز هـذه الدراسة على الأنماط الخارجية للمسار الوظيفي، إضافة إلى المعتقدات الداخلية للمـدراء، وأهـداف المسار الوظيفي، والوسائل والخطط، والرضا، التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفـي، والممارسـات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي لهؤلاء المدراء. كما أن المناخ السياسي والاقتصادي له الأثر الهام على قرارات المسار الوظيفي بعد 1997. كما تم التوصـل إلـى بعـض النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات خـارج القطـاع الحكومـي. كما أن التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الأهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء. وتقترح الدراسة على الشركات في هونغ كونغ إمكانية عمل المزيد لمدرائها بخصوص التسهيلات لتطوير المسار الوظيفي.

5- **دراسـة فارفان ثوماس –** 1990، تحفيز نشاطات التطوير الاستراتيجية للمسار الوظيفي – بعـض الخـبرات الإيرالندية – إن طبيعة تطوير المسار الوظيفي، يوجد نوعا من التشويش عـند تعـريفه. ويمكـن تحديد عنصرين أساسيين في عملية تطوير المسار الوظيفي، وهما تخطـيط المسـار الوظيفـي وإدارة المسار الوظيفي. وتوضح نتائج دراسات تطوير المسار الوظيفـي في الشركات الإيرلندية، تؤكد على إدارة المسار الوظيفي أكثر من تركيزها على تخطيط المسار الوظيفي. يوجد سلسلة عريضة من الأنشطة والتي يتم التركيز عليها وبالتأكيد علـى نظـم المعلومات الخاصة بالمسار الوظيفي، والتدريب المناسب وأنشطة تطوير إدارة المسار الوظيفي. إضافة إلى تقييم الأداء وتقديم الاستشارات في مجال المسار الوظيفي.

6- **دراسـة لـس كـروس، 1989**، تناولـت الدراسة تخطيط الوظيفة وتطويرها وأهمته للفرد والمـنظمة، وأهمية الربط بين تخطيط الوظيفة وتطويرها. تناولت الدراسة الربط بين تحليل الحاجـات وتحضـير ووضع خطط التطوير الفردي، كما أوضحت الدراسة أهمية بناء نظام

لـ تطوير المهنة في المنظمة، وتشكيل لجنة وهيئة لتطوير المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفيـ ن في الإدارة الوسطى يستقيلون من مناصبهم لعدم وجود فرص تطوير، كما أن هناك حركة مستمرة للجامعيين الجدد في الخمس سنوات الأولى من توظيفهم.

7- **دراسة ماري راسيل ، 1989**، تناولت هذه الدراسة تنفيذ خطط برامج الوظيفة، وذلك لزيادة الكفـ اءة والفاعلـ ية للمـ وارد البشرية، كما أوضحت الدراسة أن برامج التطوير في الشركة المتجولة تركز على مسارات الوظيفة، وعلى الفرص المتاحة في منظمة بلوكولار. وتوصلت الدراسة إلى أن 90% من الذي حضروا برامج تخطيط الوظيفة قد ارتفعت معنوياتهم للعمل، وأن 60% منهم أدركوا أهمية التغيير الكمي والنوعي في العمل.

8- **دراسـ ة فـ ياد، وبادسون، 1989**، أشارت هذه الدراسة إلى إعطاء الأفراد العاملين إجازات دون راتـ ب لمدة تتراوح ما بين (1-5) سنوات، ثم العودة بعدها للعمل. وقد حققت مثل هذه الإنجازات والبرامج المرتبطة بها نجاحا في بعض الشركات الخاصة الأمريكية.

9- **دراسـ ة رودز وآخـ رون،1982م**، نمـ وذج متكامل في تغيير المسار الوظيفي، أشارت هذه الدراسـ ة إلـ ى إن نقـ ص الأبحاث في مجال تغيير المسار الوظيفي تعود إلى غياب نموذج نظـ ري وعملي شامل وواسع، واقترحت الدراسة نموذجا لتغيير المسار الوظيفي يعتمد على أسـ اس البحـ ث، ونظريات ترك العمل في هذا المجال، ويمكن تفسير عمليات تغيير المسار الوظيفـ ي من خلال هذا النموذج. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى مزيد من الدراسات لاختبار هذا النموذج.

10- **دراسة جرسكي، 1965م**، العلاقة بين حركية المسار الوظيفي والولاء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين حركية المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت عدم وجود علاقة محددة بين الارتقاء الوظيفي كجزء من الحافزية للعمل. وبين الولاء التنظيمي، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين الصعوبات التي يواجهها الفرد في الحصول على الحوافز وبين مستوى الولاء لديه.

ومـ ن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين ندرة الدراسات التي عالجت موضوع البحث، خاصـ ة البحوث الدراسات العربية، ولذلك أصبحت الضرورة ملحة لإجراء هذا البحث، لما ينبني علـ يه من أهمية من ناحية الأصالة، والخدمة المقدمة للمؤسسات العامة في قطاع غزة، والارتقاء بالخدمات المقدمة كذلك.

فحص صدق وثبات الاستبانة:

قام الباحثان بتقنين أداة الدراسة قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

صدق أداة الدراسة: قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين.

أولا: صدق المحكمين:

عرض الباحثان الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة متخصصين في الإدارة والمحاسبة والإحصاء وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذ وافق عليها أكثر من 80% من المحكمين، وعدلت إذا وافق عليها 60- 80%منهم ورفضت إذا وافق عليها اقل من 60% من المحكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر ملحق رقم (1).

ثانيا: صدق المقياس:

1- صدق الاتساق الداخلي

وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 10 استبانات، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

2- الصدق البنائي للمجالات

وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين معدل الفقرات لكل محور، والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

ثبات الدراسة

وقد أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ على النحو التالي:-

أولا: طريقة التجزئة النصفية

حيث تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل قسم، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:-

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط.

ثانيا: طريقة ألفا كرونباخ:

كمـا تـم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لكل مجال وللمعدل الكلي لفقرات الاستبيان الثاني ويبين الجدول رقم (1) صفحة 16 معاملات ألفا كرونباخ والتي تدل على وجود معاملات ثبات كبيرة ودالة إحصائيا.

الجدول رقم (1)

معاملات ألفا كرونباخ التي تدخل على وجود معاملات ثبات ودالة إحصائية

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	مدى توفر العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي	8	0.5874
2	مـدى مسـاهمة الجـو التنظيمـي، والأنظمة واللوائح والقوانيـن، والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي	5	0.7892
3	دوافع اختيار الوظيفة الحالية	3	0.7091
4	الأسباب المؤدية إلى تغيير الوظيفة الحالية	15	0.5952
5	معوقات تخطيط المسار الوظيفي	5	0.8597
6	العوامل المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي	5	0.9001

المعالجات الإحصائية:

قـام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم حساب المتوسـطات الحسـابية والنسـب المـئوية لكل فقرة ولكل مجال وكذلك تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية .
2- اختبار ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات
3- معـاملات الارتـباط لبيرسـون لمعـرفة صدق المقياس الداخلي للفقرات والصدق البنائي للمجالات.
4- اختـبار كولومجـروف-سـمرنوف لمعـرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
5- اختبار t (One Sample T Test)

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف) (One Sample K-S)

استخدم الباحثان اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول التالي رقم (2) صفحة 17 نتائج الاختبار حيث أن قيمة الاختبار Z صغيرة (أي اصغر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 ($sig. \geq 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات معلميه.

الجدول رقم (2) قيمة الاختبار Z ومستوى المعنوية

م	المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
1	مدى توفر العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي	0.710	0.695
2	مدى مساهمة الجو التنظيمي، والأنظمة اللوائح والقوانين، والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي	1.010	0.260
3	دوافع اختيار الوظيفة الحالية	1.016	0.253
4	الأسباب المؤدية إلى تغيير الوظيفة الحالية	0.878	0.424
5	معوقات تخطيط المسار الوظيفي	0.574	0.897
6	العوامل المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي	0.905	0.386
	المعدل العام للفقرات	0.765	0.601

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة a = 0.05 تساوي 1.96

اختبار فرضيات الدراسة

تحتوي الجداول التالية على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة ، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية ، أو(مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %) و ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اصغر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية اكبر من 0.05. وهذا ينطبق على جميع الفقرات في هذه الدراسة. وسنقوم بمناقشة كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة.

أولا: أثـر وضوح المسار الوظيفي، وحرية اختيار الوظيفة والخبرة والتأهيل العلمي والتدريب العملي والكفاءة على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

الفرضـية العامـة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي، وحرية اختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، والتدريب العملي، والكفاءة، والتخطيط للمسار الوظيفي عند مستوى دلالة a= 0.05

ولاختـبار هذه الفرضية، قام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية العامة، كما تم استخدام اختبار One Sample T-test للعينة الواحدة والنتائج مبينة بجدول رقم (3) صفحة 20 التالي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن لديهم مفهوما واضحا للمسار الوظيفي. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية اختيار الوظيفة وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

مـن خلال مراجعة الجدول رقم (3) صفحة 20 فقد بلغت 0.410 =a مما يعني عدم وجود دلالـة معـنوية لهذه الفقرة، أي أنه لا يوجد حرية للمدير في اختيار وظيفته، وهذا ما أشار إليه (العواملـة) فـي دراسته "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، حيـث بينت دراسته أن مدى الحرية في اختيار المسار الوظيفي متدن حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.7 أي 54%.

ج- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون أنه توجـد علاقـة بيـن الخبرة والتلاؤم مع الوظيفة الحالية، أي أن الخبرة له دور أثر مباشر على التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

د- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين المؤهل العلمي، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون أن المؤهل العلمي له أثر مباشر على التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

هـ- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين التدريب العملي، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن التدريب العملي له اثر مباشر على تخطيط المسار الوظيفي. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

و- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن للكفاءة أثر مباشر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ز- توجـد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الشخصية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قـيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، أي أن الموظف لا يتم اختياره بناء على العلاقة الشخصية، مما يثبت بطلان هذه الفرضية، وتعتبر هذه نقطة إيجابية في الجامعة.

ح- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين الأقدمية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، أي أن الموظف لا يتم اختياره بناء على الأقدمية، وهذه نقطة إيجابية أيضا.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (3) صفحة 20 أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يسـاوي 3.52 وقيمة t المحسوبة تساوي 5.411 وهي اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة تسـاوي 0.000 وهـي اقل من0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالـة إحصـائية بيـن وضـوح المسار الوظيفي، والخبرة والمؤهل العلمي والتدريب العملي، والاختـيار بناء على الكفاءة من جهة والوظائف التي يقوم بها المدراء في الجامعة الإسلامية من جهة أخرى عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (3)

المحور الأول: مدى توفر العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي:

رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
1	41.7	37.5	12.5	8.3	0.0	4.13	82.6	5.820	0.000
2	12.5	37.5	16.7	25.0	8.3	3.21	64.2	0.840	0.410
3	45.8	50.0	0.0	4.2	0.0	4.38	87.6	9.475	0.000
4	37.5	33.3	8.3	20.8	0.0	3.88	77.6	3.715	0.001
5	20.8	66.7	8.3	4.2	0.0	4.04	80.8	7.393	0.000
6	45.8	37.5	12.5	4.2	0.0	4.25	85.0	7.230	0.000
7	0.0	0.0	20.8	29.2	50.0	1.71	34.2	7.847	0.000
8	0.0	16.7	37.5	33.3	12.5	2.58	51.6	2.198	0.038
المعدل العام لفقرات المجال						3.520	70.04	5.411	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

كما أن جدول رقم (3) صفحة 20، يبين النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في المحور الأول مدي توفر العناصر المتعلقة بالمسار الوظيفي.

حيـث تبيـن مـن خلال هذه الدراسة إلى أنه يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء، كما أنه توجد صلة بين الخبرة والتلاؤم الوظيفي. كما أنه توجد صلة بين التأهيل العلمي للمديـر ووظيفـته الحالية، كذلك التدريب العملي، كما أن الاختيار للوظيفة هو بناء على الكفاءة ولـيس بـناء على الأقدمية والعلاقات الشخصية كما بينت هذه الدراسة. وتعتبر هذه النقاط نقاطا إيجابـية فـي العمل في الجامعة الإسلامية، وتحتاج إلى مزيد من التعزيز. أما بخصوص حرية المدير في اختيار وظيفته فهناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق هذه المسألة، حيث أنه ليس من السهل أن يختار الشخص العمل الذي يناسبه، أو يطمح له.

ثانـيا: اثـر توفـر الجـو التنظيمـي المناسب، والأنظمة واللوائح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء، على توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

الفرضـية العامـة الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب، والأنظمـة واللوائـح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء، من جهة، وتوفير الجو المناسب للمسار الوظيفي من جهة أخرى.

ولاختـبار هـذه الفرضـية استخدم الباحثان اختبار One Sample T-test للعينة الواحدة والنتائج مبينة بجدول رقم (4) التالي:

أ- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب، وبين التخطيط للمسار الوظيفي.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن أفراد العينة يجمعون على أن للجو التنظيمي المناسب أثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ب- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين توفر الأنظمة واللوائح والقوانين، وبين التخطيط للمسار الوظيفي.

من خلال الرجوع إلى جدول رقم (4) صفحة 22، فقد بلغت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولـية، وبمسـتوى معـنوية 0.059، مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذه الفقرة، أي أن الأنظمـة واللوائـح والقوانيـن في الجامعة لا تساعد على توفير الجو المناسب لتخطيط المسار الوظيفي، مما يثبت بطلان هذه الفرضية، وتعتبر هذه نقطة سلبية في الجامعة.

ج- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الوصف الوظيفي، وبين توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

بلغـت قـيمة t المحسـوبة أكـبر من قيمة t الجدولية أي أن أفراد العينة يجمعون على أن الوصف الوظيفي يؤثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

د- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين توفر البرامج التدريبية، وبين توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن أفراد العينة يجمعون أنه توجد علاقة بين البرامج التدريبية وبين التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

هـ - توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين توفر تقييم الأداء، وبين توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن أفراد العينة يجمعون على أن لتقييم الأداء أثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (4)

المحور الثاني: مدى مساهمة الجو التنظيمي والأنظمة واللوائح والقوانين، والوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية وتقييم الأداء في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة%	غير موافق%	متردد%	أوافق %	أوافق بشدة %	رقم الفقرة
0.047	2.095	68.4	3.42	4.2	16.7	16.7	58.3	4.2	1
0.059	1.989	67.6	3.38	4.2	12.5	29.2	50.0	4.2	2
0.002	3.498	72.6	3.63	4.2	4.2	25.0	58.3	8.3	3
0.000	4.656	75.8	3.79	0.0	4.2	33.3	41.7	20.8	4
0.007	2.937	70.0	3.50	0.0	12.5	33.3	45.8	8.3	5
0.000	4.04	70.8	3.541	**المعدل العام لفقرات المجال**					

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصفة عامة فإن الجدول السابق يبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يساوي 3.541 وقيمة t المحسوبة تساوي 4.04 وهي اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهـي اقـل من0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي للجو التنظيمي والأنظمة واللوائـح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية وعملية تقييم الأداء دور فعال في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثالثا: أثر الدوافع الشخصية والاجتماعية والمادية على اختيار المدير للوظيفة التي يشغلها

الفرضـية الثالـثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية والمادية، الاجتماعية، واختيار المدير للوظائف التي يشغلها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ولاختـبار هـذه الفرضـية، قام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، كما تم استخدام اختبار One Sample T-test للعينة الواحدة والنتائج مبينة بجدول رقم (5) صفحة 23 التالي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية، وبين اختيار المدير للوظيفة التي يشغلها.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الدوافـع الشخصـية لها أثر على اختيار المدير لوظيفته. مما يثبت صحة هذه الفرضية. وهذا يتفق مع ما توصل إليه العواملة في دراسته التي سبق ذكرها.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ببين الدوافع المادية، واختيار المدير للوظيفة التي يشغلها.

بلغـت قـيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، أي أن الدوافع المادية ليس لها أثر على اختـيار المديـر لوظيفته، مما يثبت بطلان هذه الفرضية، وتعتبر هذه نقطة إيجابية في الجامعة. وهـذا يـتفق مـع ما توصل إليه (العواملة) في دراسته "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الـوزارات والدوائـر المركـزية في الأردن"[(1)] حيث احتلت الدوافع المادية المرتبة الأخيرة بين الدوافع المحددة للمسار الوظيفي إلا أنه لا يمكن إغفال الدوافع المادية في هذا الإطار، حيت تعتبر حافزا هاما في عملية اختيار المسار الوظيفي، إلا أنها لا تقع في مقدمة العوامل المؤثرة.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاجتماعية، واختيار المدير للوظيفة التي يشغلها.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الدوافـع الاجتماعية لها دور في اختيار المدير لوظيفته. مما يثبت صحة هذه الفرضية. وهذا يتفق مع ما توصل إليه العواملة أيضا في دراسته التي سبق ذكرها.

الجدول رقم (5)

المحور الثالث: دوافع اختيار الوظيفة الحالية

رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
1	25.0	50.0	12.5	8.3	4.2	3.83	76.6	3.890	0.001
2	4.2	54.2	8.3	25.0	8.3	3.21	64.2	0.894	0.380
3	8.3	75.0	4.2	8.3	4.2	3.75	75.0	4.097	0.000
المعدل العام لفقرات المجال						3.597	71.9	3.55	0.002

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصفة عامة يبين الجدول السابق رقم 5 صفحة 23، أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحـور يساوي 3.597وقيمة t المحسوبة تساوي 3.55 وهي اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالـة تساوي 0.002 وهي اقل من0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالـة إحصائية بين الدوافع الشخصية والمادية والاجتماعية، واختيار المدير للوظائف التي يشغلها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

(1) مصدر سابق، ص69.

رابعـا: أثر الحوافز المادية والمعنوية، وفرص التقدم الوظيفي، وفرص تطوير الذات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، على اختيار المدير للموقع الوظيفي الذي يشغله.

الفرضـية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية، وفرص التقدم الوظيفي، وفرص تطوير الذات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبين اختيار المدير للموقع الوظيفي الذي يشغله عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ولاختـبار هـذه الفرضـية، قام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، كما تم اسـتخدام اختبار One Sample T-test للعينـة الواحدة والنتائج مبينة بجدول رقم (6) صفحة 25، وجدول رقم (7) صفحة 25، وجدول رقم (8) صفحة 25 مبنية على النحو التالي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

مـن خـلال مـراجعة الجدول رقم (6) صفحة 25، بلغت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولـية، أي أن أفراد العينة يرون أن تأثير الحوافز المادية يعتبر ضعيفا بشكل عام، في اختيار المديـر للموقـع الذي يشغله. بينما يتبين من خلال فحص الجدول بأن للراتب ونظام الادخار أثر أكبر من أثر نظام مكافأة نهاية الخدمة ونظام التأمين. مما ينفي صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (6)

المحور الرابع :

(أ) مدى مساهمة الحوافز المادية في الرغبة في تغيير الوظيفة.

نوع الحوافز	رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
حوافز	1	25.0	45.0	8.3	16.7	4.2	3.71	74.2	2.991	0.007
	2	25.0	33.3	16.7	25.0	0.0	3.58	71.6	2.509	0.020
	3	16.7	37.5	12.5	33.3	0.0	3.38	67.6	1.619	0.119
	4	16.7	33.3	16.7	33.3	0.0	3.33	66.6	1.446	0.162
المعدل العام لفقرات المجال							3.5	70.00	2.141	0.077

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصـفة عامـة يبين جدول رقم (6) صفحة 25، أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يسـاوي 3.5 وقـيمة t المحسوبة تساوي 2.141 وهي اقل من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة

تساوي 0.077 وهي اكبر من0.05 مما يدل على قبول الفرضية العدمية أي لا توجد علاقة ذات دلالـة إحصائية بين الحوافز المادية وغيرها وبين اختيار المدير للموقع الوظيفي الذي يشغله عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

مـن خـلال مراجعة الجدول رقم (7) صفحة 26، بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولـية، أي أن أفراد العينة يرون أن للحوافز المعنوية أثر قوي في اختيار المدير للموقع الذي يشغله، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

المحور الرابع:

الجدول رقم (7)

(ب) مدى مساهمة الحوافز المعنوية في الرغبة في تغيير الوظيفة.

نوع الحوافز	رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
حوافز معنوية	1	25.0	33.3	20.8	20.8	0.0	3.63	72.6	2.794	0.010
	2	16.7	62.5	8.3	12.5	0.0	3.83	76.6	4.703	0.000
	3	8.3	54.2	20.8	12.5	4.2	3.50	70.0	2.505	0.020
	4	8.3	50.0	25.0	16.7	0.0	3.50	70.0	2.769	0.011
المعدل العام لفقرات المجال							3.62	72.3	3.192	0.010

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصفة عامة يبين جدول رقم (7) صفحة 26، أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يساوي 3.62 وقيمة t المحسوبة تساوي 3.192 وهي اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة تسـاوي 0.010 وهـي أقل من0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وغيرها وبين اختيار المدير للموقع الوظيفي الذي يشغله عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

أمـا بالنسبة للفرضيات الفرعية التالية، فقد تم الرجوع إلى جدول رقم (8) صفحة 28، وقد تبين من خلال المراجعة ما يلي:-

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن المدراء في الجامعة الإسلامية يرون أنـه توجد علاقة بين فرص التقدم الوظيفي، واختيار المدير للموقع الذي يشغله. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الذات، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن المدراء في الجامعة الإسلامية يرون أنـه توجـد علاقـة بين تطوير الذات، واختيار المدير للموقع الذي يشغله. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

هـ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاستقرار الوظيفي، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن المدراء في الجامعة الإسلامية يرون أنه توجد علاقة بين الاستقرار الوظيفي، واختيار المدير للموقع الذي يشغله. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ه- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتجديد، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن المدراء في الجامعة الإسلامية يرون أنه توجد علاقة بين فرص الإبداع والتجديد، واختيار المدير للموقع الذي يشغله. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

و- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آفاق عمل أفضل، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن المدراء في الجامعة الإسلامية يرون أنه توجد علاقة بين وجود آفاق عمل أفضل، واختيار المدير للموقع الذي يشغله. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ز- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود علاقات شخصية أفضل، وبين اختيار المدير للموقع الذي يشغله.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن المدراء في الجامعة الإسلامية يرون أنه توجد علاقة بين وجود علاقات شخصية أفضل، واختيار المدير للموقع الذي يشغله. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

المحور الرابع:

الجدول رقم (8)

(ج) مدى مساهمة الحوافز الأخرى في الرغبة في تغيير الوظيفة.

نوع الحوافز	رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	قيمة t	الوزن النسبي	مستوى المعنوية
حوافز أخرى	1	16.0	70.0	0.0	12.5	0.0	3.92	5.412	78.4	0.000
	2	16.7	70.8	4.2	8.3	0.0	3.96	6.255	79.2	0.000
	3	20.8	62.5	0.0	16.7	0.0	3.88	4.527	77.6	0.000
	4	25.0	58.3	12.5	4.2	0.0	4.04	6.799	80.0	0.000
	5	25.0	62.5	8.3	4.2	0.0	4.08	7.399	81.6	0.000
	6	12.5	58.3	12.5	16.7	0.0	3.67	3.562	73.4	0.000
	7	20.8	54.2	12.5	12.5	0.0	3.83	4.453	76.6	0.000
المعدل العام لفقرات المجال							3.911	78.11	5.486	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصفة عامة يبين جدول رقم (8) صفحة 28، أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يساوي 3.911 وقيمة t المحسوبة تساوي 5.486 وهي أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.00 وهي اقل من0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الحوافز المختلفة (المذكورة)، وبين اختيار المدير للموقع الوظيفي الذي يشغله عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

خامسـا: أثر المعوقات الشخصية والثقافية والاجتماعية والمادية على التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

الفرضـية الخامسـة : توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين المعوقات الشخصية والثقافية والاجتماعـية والماديـة والتخطـيط للمسـار الوظيفـي للمدراء في الجامعة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ولاختـبار هـذه الفرضـية قـام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضـية العامـة، كما تم استخدام اختبار One Sample T-test للعينة الواحدة والنتائج مبينة بجدول رقم (9) صفحة 30:-

أ- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بين المعوقات الشخصية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون علـى أن المعوقـات الشخصية المتعلقة بالأفراد وتكوينهم لها أثر على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ب- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، أي أن المعوقات الاجتماعية ليس لها أثر في تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مما يثبت بطلان هذه الفرضية.

ج- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين المعوقات الثقافية، والتعليمية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغت قيمة t المحسوبة أقل من قيمةt الجدولية، أي أن المعوقات الثقافية والتعليمية ليس لهـا أثـر علـى تخطـيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مما يثبت بطلان هذه الفرضية.

د- توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أي أن الموظفين أفراد العينة يرون أن المعوقات المادية تؤثر على تخطيط المسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ه- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بيـن المعوقات المتعلقة بالاستقرار العام في البيئة، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون علـى أن المعوقـات المادية لاتؤثر على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مما يثبت بطلان هذه الفرضية.

الجدول رقم (9)

المحور الخامس: معوقات تخطيط المسار الوظيفي

رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
1	12.5	50.0	16.7	20.8	0.0	3.54	70.8	2.716	0.012
2	4.2	50.0	16.7	29.2	0.0	3.29	65.8	1.497	0.148
3	4.2	50.0	20.8	25.0	0.0	3.33	66.6	1.781	0.088
4	12.5	58.3	12.5	16.7	0.0	3.67	73.4	3.562	0.002
5	8.3	33.3	25.0	3.3	0.0	3.17	63.4	0.811	0.426
المعدل العام لفقرات المجال						3.40	68.0	2.56	0.017

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصفة عامة يبين جدول رقم (9) صفحة 30، أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يســاوي 3.40 وقــيمة t المحسوبة تساوي 2.56 وهي اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة تســاوي 0.017 وهــي اقــل مــن0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي أن المعوقات الشخصية والثقافية والاجتماعية والمادية تعتبر من العوامل الأساسية في تخطيط المسار الوظيفي للمدير في الجامعة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

سادســا: أثــر التوعــية الاجتماعية والتطوير رواتب التدريب والتأهيل المهني وتوفير المناخ الملائــم للامــان الوظيفــي وتطبيق أسس الجدارة على التخطيط للمسار الوظيفي للمدير في الجامعة.

الفرضــية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوعية الاجتماعية والتطوير رواتب التدريــب والتأهيل المهني وتوفير المناخ الملائم للامان الوظيفي وتطبيق أسس الجدارة من جهة، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدير في الجامعة، من جهة أخرى عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ولاختــبار هذه الفرضية قام الباحثان باختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية العامــة كما تم استخدام اختبار One Sample T-test للعينة الواحدة والنتائج مبينة بجدول رقم (10) صفحة 31، التالي:

أ- توجــد علاقــة ذات دلالــة إحصائية بين التوعية الاجتماعية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قـيمة t المحسـوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يرون أن للتوعية الاجتماعية أثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ب- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين التطوير، والتدريب، والتأهيل المهني، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن التطوير والتدريب والتأهيل المهني تؤثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

ج- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يرون أن توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية لها أثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

د- توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين وجود المناخ الملائم للاستقرار، والأمان الوظيفي، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي لها أثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

و- توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين تطبيق أسس الجدارة، والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

بلغـت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن تطبيق أسس الجدارة تؤثر على التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (10)

المحور السادس: العوامل المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي

رقم الفقرة	أوافق بشدة %	أوافق %	متردد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
1	41.7	45.8	12.5	0.0	0.0	4.29	85.8	9.167	0.000
2	33.3	62.5	4.2	0.0	0.0	4.29	85.8	11.504	0.000
3	20.8	66.7	12.5	0.0	0.0	4.08	81.6	9.094	0.000
4	29.2	66.7	4.2	0.0	0.0	4.25	85.0	11.519	0.000
5	50.0	45.8	4.2	0.0	0.0	4.26	89.2	12.145	0.000
المعدل العام لفقرات المجال						4.27	85.4	12.49	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 2.064

وبصـفة عامـة يبيـن جدول رقم (10) صفحة 32، أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور يساوي 4.27 وقيمة t المحسوبة تساوي 12.49 وهي اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية أي أن **التوعـية الاجتماعـية والتطوير رواتب التدريب والتأهيل المهني وتوفير المناخ الملائم للامان الوظيفي وتطبيق أسس الجدارة تساهم في تخطيط المسار الوظيفي للمدير في الجامعة عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$.

النتائج:

من خلال تحليل وتفسير البيانات خاص الباحثان إلى النتائج التالية:-

1- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية بغزة.

2- لـيس للمديـر الحـرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة للوظائف المتاحة.

3- توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.

4- توجد صلة بين التأهيل العلمي وبين وظيفة المدير الحالية.

5- توجد صلة بين التدريب العملي ووظيفة المدير.

6- يتم اختيار المدراء بناء على الكفاءة وليس بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية.

7- يساعد الجو التنظيمي في الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.

8- لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة.

9- يسـاعد كـل مـن الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة.

10- للدوافع الشخصية مثل الميول والاتجاهات الرغبات الفردية، وللدوافع الاجتماعية التي تتعلق بالاحترام والقيم والأعراف الاجتماعية دور في اختيار المدير لوظيفته.

11- لا تلعب الدوافع المادية مثل الرواتب والمزايا المادية بأنواعها المختلفة دورا هاما في اختيار المدير لوظيفته.

12- ا تلعب الحوافز المادية كنظام مكافأة نهاية الخدمة ونظام التأمين دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية.

13- للحوافـز المعـنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، والامتيازات الأفضل، دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية.

14- تلعب الفرص الأفضل للتقدم الوظيفي، وفرص تطوير الذات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، والإبداع، والتجديد، وآفاق العمل الأفضل، والعلاقات الشخصية، والاستقرار في الوظيفة دور فعال في رغبة تغيير المدير لوظيفته الحالية.

15- تلعب العوائق الشخصية المتعلقة بالأفراد، والمادية والاقتصادية، المتعلقة بالإمكانات المتاحة دور فعال في تخطيط المسار الوظيفي.

16- لا تلعـب العوائـق الاجتماعـية المتعلقة بالبيئة المحيطة والعادات والقيم، والعوائق الثقافية والتعليمية المتعلقة بالتوعية وفرص التعليم والتطوير، والعوائق المتعلقة بعدم الاستقرار العام في البيئة دور فعال في تخطيط المسار الوظيفي.

17- للتوعية الاجتماعية، وتوفر المعلومات اللازمة حول فرص العمل، ومتطلبات هذه الفرص، ووجـود الأمن الوظيفي، والاستقرار، وتطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي، أثر قوي على تخطيط المسار الوظيفي.

التوصيات:

ومن خلال مراجعة النتائج التي توصل لها الباحثان فإنهما يوصيان بالتوصيات التالية:-

1- الارتقـاء بأنظمـة وقوانين الجامعة بما يساعد على عملية تخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل.

2- نشـر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الجامعة من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.

3- توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.

4- تعزيـز نقـاط القـوة التـي توجد لدى المدراء والعاملين في الجامعة فيما يخص المسار الوظيفي.

5- تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث حول المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصه من أدبيات.

6- تعزيز مجال التدريب والتأهيل العلمي في الجامعة، بما يخدم تخطيط المسار الوظيفي.

7- تعزيز عدم الاعتماد على العلاقات الشخصية أو الأقدمية في تخطيط المسار الوظيفي.

8- التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء للوظائف.

9- تشـجيع الإبـداع والتجديد وتوفير آفاق عمل أفضل لتعزيز الجوانب الإيجابية في المسار الوظيفي في الجامعة.

10- التأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي.

مراجع البحث

أولا: الكتب

أ- الكتب العربية

1- د. جـاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد العال، ومراجعة د. عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
2- د. راويـة حسـن، مدخـل اسـتراتيجي لتخطـيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001- 2002.
3- د. حنا نصر ا ، إدارة الموارد البشرية،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
4- د. صـلاح عـبد الباقـي، إدارة المـوارد البشـرية، الدار الجامعية، طبع – نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 1999 – 2000.
5- مصـطفى نجيـب شـاويش، إدارة المـوارد البشرية – إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، رام ا ، فلسطين، 1996.
6- د. جمال محمد عبده، دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان، ومؤسسة الرسالة، عمان، الأردن، 1984م.

ب- الكتب الأجنبية

1- Terrie Nolinske, Ph.D., meeting present and emerging strategic human resource challenges, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2004.
2- Gary, Dessler, Management, 2-e, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2002.
3- William G. Nickels and others, Understanding Business, The McGraw-Hill companies, Inc., U.S.A. 2002.
4- Stephen P. Robins, Mary Coulter, 7-e, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2002.
5- Luis R. Gmez & others, Managing Human Resource, 3-e, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2001.
6- Peter W. Winfield and others, Core Management for HR Students and Practitioners, Martins and Printers Ltd., Berwick upon tweed, 2001.
7- Ken Giles and Niki Hedge, The Manager's Good Study Guide, The Open University, Oubs., Open, ac., U.K. 2000.
8- Certo, Samuel C., Modern Management, 8-e, prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2000.

9- David Whetten and others, Developing Management, skills for Europe, 2-e, Pearson Education Limited, Essex, U.K. 2000.
10- Fred Luthans, Business, The Dryden press, U.A. 1989.
11- Peter F. Drucker, Management, Tasks, Responsibilities, and Practices, Richard Clay (The Chaucer Press), Ltd., Bungay, Suffolk, U.K. 1982.
12- Gary Dessler, Human Resource Management, 9-e Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
13- R. Wayne Mondy & others, Human Resource Management, 8-e, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

ثانيا: الدوريات والتقارير والدراسات

1- سـلطان نـايف أبو تايه، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقـية علـى موظفي شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، م28، عدد1، سنة 2001.
2- نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، م10، ع6، سنة1995.

ثالثا: أبحاث ودراسات عبر الانترنت

1- Marc Kaulisch, Academic Career Practices, paper for CHEPS, Summer School 2004, Enschede 5-9 July, 2004.
2- Greenhaum, Jeffrey H; Callanan, Gerard A; Kaplan, Eileen, The Role of Goal Setting in Career Management, International Journal of Career Management; Voluem 7, No. 5; 1995.
3- Orpen, Christopher, The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, International Journal of Manpower, Volume 15 No. 1; 1994.
4- Chow, Irene Hau Siu, Chua, Bee-Leng, Career Planning and Development for Hong Kong Manager, Journal of Management Development; Volume 12 No. 4; 1993.
5- Garvan, Thomas N, Promoting Strategic Career Development Activities: Some Irish Experience, Industrial and Commercial Training; Volume 22 No. 6; 1990.
6- Alan Fish and Jack Wood, a challenge to career management practice, International Journal of Career Management; Volume 5, No. 2, 1993.

بسم ا الرحمن الرحيم

الأخ المدير حفظه ا

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

الموضوع: <u>تعبئة استبانة</u>

تعالج هذه الاستبانة مسألة تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، وذلك مـن أجل التعرف على ما يخص هذه المسألة من عوائق وتقديم النصح من أجل القضاء على هذه العوائق.

وعلـيه نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة والتي هي بغرض البحث العلمي، مع التزامنا بالاحتفاظ بسرية المعلومات الواردة فيها.

شاكرين لكم كريم تعاونكم معنا

د. رشدي وادي

أ. كامل أبو ماضي

ملاحظـة: يقصد بتخطيط المسار الوظيفي (Career Planning) الخيار المهني أو العملي الذي ينتهجه الموظف في سيرته الوظيفية من حيث طبيعة العمل في الجامعة.

صفحة المعلومات الشخصية

المؤهل العلمي:________________________

اسم الجامعة التي تخرجت منها: ________________

الكلية: ___________________________

التخصص: __________________________

سنة التخرج: _________________________

تاريخ الميلاد: ________________________

1- نـرجو بـيان عـدد المـرات التي تغيرت فيها طبيعة عملك (وظيفتك)، بشكل جذري خلال الفترات التالية من حياتك العملية:-

م	الفترة	عدد المرات
1	1 – 5 سنوات	
2	من 6 – 10 سنوات	
3	من 11- 15 سنة	
4	بعد 15 سنة وحتى الآن	

2- نرجو الإجابة على الأسئلة التالية حسب ما هو موجود لديكم في الجامعة.

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	متردد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- يـرجى بيان رأيك في مدى توفر العناصر التالية المتعلقة بالمسار الوظيفي ومدى انطباقها على حالتك وفقا للمقياس المقابل.						
1	يوجد لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي.					
2	كان لديك حرية في اختيار وظيفتك الحالية.					
3	يوجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع وظيفتك الحالية					
4	يوجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية.					
5	يوجد صلة بين تدريبك العملي وبين وظيفتك الحالية.					
6	كان اختيارك للوظيفة بناء على الكفاءة.					
7	كان اختيارك للوظيفة بناء على العلاقة الشخصية					

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	متردد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	كان اختيارك للوظيفة بناء على الأقدمية					
2- مدى مساهمة العناصر التالية في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي.						
1	يوجـد جـو تنظيمـي فـي الجامعة يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي.					
2	تساعد الأنظمة اللوائح والقوانين في الجامعة على التخطيط للمسار الوظيفي.					
3	يوجد وصف وظيفي في الجامعة، مما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة.					
4	تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي.					
5	يساعد تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي.					
3- يرجى بيان رأيك في دوافع اختيارك للوظيفة الحالية.						
1	شخصية وذاتية كالميول والاتجاهات والرغبات الفردية.					
2	مادية مثل الرواتب والمزايا المادية بأنواعها المختلفة.					
3	اجتماعية تتعلق بالاحترام والقيم والأعراف الاجتماعية.					
4- تسهم الأسباب التالية بدرجة كبيرة في رغبتك في تغيير وظيفتك الحالية						
أ- الحوافز المادية						
1-	راتب أفضل					
2-	نظام ادخار أفضل.					
3-	نظام مكافأة نهاية الخدمة أفضل					
4-	نظام تأمين أفضل					
ب- الحوافز المعنوية						
1	نظام ترقيات أفضل					
2	مكانة اجتماعية أفضل					
3	شهادات تقدير					
4	امتيازات أفضل					
ج- تحقيق عناصر أخرى بشكل أفضل						
1-	فرص أفضل للتقدم الوظيفي					
2-	فرص لتطوير الذات في مجال الوظيفة					

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	متردد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3-	تحقيق الاستقرار الوظيفي					
4-	الإبداع والتجديد					
5-	أفاق عمل أفضل					
6-	علاقات شخصية أفضل					
7-	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية.					
5- من معوقات تخطيط المسار الوظيفي لديك						
1	معوقـات شخصـية تـتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم وغيرها.					
2	معوقات اجتماعية تتعلق بالبيئة المحيطة والعادات والقيم.					
3	معوقـات ثقافـية وتعليمـية تتعلق بالتوعية وفرص التعليم والتطوير.					
4	معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانات المتاحة.					
5	معوقات تتعلق بعدم الاستقرار العام في البيئة.					
6- العوامل المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي.						
1	التوعية الاجتماعية من خلال التعليم والثقافة والإعلام.					
2	التطوير والتدريب والتأهيل المهني.					
3	توفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها.					
4	إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي.					
5	تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي.					

وأخيرا نشكر لكم كريم تعاونكم معنا.

وا   ولي التوفيق